

Cláudia Giovana José Perretto

**MELHORIAS NOS INDICADORES ATRAVÉS
DO BALANCED SCORECARD**

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão da
Qualidade.

Orientador: Prof. Joel Souza e Silva

Curitiba
2008

SUMÁRIO

CAPÍTULO	PÁGINA
Apresentação.....	5
1. Introdução.....	6
1.1. Objetivo Geral.....	6
1.2. Objetivos Específicos.....	6
1.3. Justificativas do Objetivo.....	6
1.4. Metodologia.....	7
2. Revisão Teórico-empírica.....	8
2.1. O que é BSC.....	8
2.2. Planejamento Estratégico e BSC.....	9
2.3. Perspectivas do BSC.....	11
2.3.1. Perspectiva Financeira.....	12
2.3.2. Perspectiva dos Clientes.....	13
2.3.3. Perspectiva Interna da Empresa.....	13
2.3.4. Perspectiva de Inovação e Aprendizado.....	13
3. A Empresa.....	14
3.1. Descrição Geral.....	14
3.1.1. Histórico.....	14
3.1.2. Bases Físicas.....	16
3.1.3. Equipe.....	16
3.1.4. Serviços.....	18

3.1.5. Faturamento Anual.....	19
3.2. Manual da Qualidade.....	19
3.3. Diagnóstico.....	23
3.3.1. Utilização do BSC à nível de lideranças.....	23
3.3.1.1. Utilização do BSC pela Diretoria Corporativa.....	25
3.3.2. Situação do Hormocentro.....	27
3.3.3. Conclusões.....	29
3.3.3.1. Visões do Grupo Fleury para NKB.....	29
3.3.3.2. Visões do Hormocentro.....	29
4. Proposta.....	31
4.1. Sistema Proposto.....	31
4.2. Plano de Implantação.....	32
4.2.1. Demonstração do Plano de Implantação do BSC.....	33
4.2.1.1. Exemplos.....	37
4.3. Recursos.....	42
4.3.1. Mapa Estratégico.....	44
4.4. Resultados Esperados.....	45
4.4.1. Resultado Esperado nas Perspectivas do BSC.....	45
4.5. Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivas/Corretivas.....	46
5. Conclusão.....	47
6. Bibliografia.....	49

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido com a finalidade de demonstrar a aplicabilidade do BSC em um Laboratório de Análises Clínicas.

Através de todo o conteúdo teórico passado à aluna, a elaboração do projeto técnico é importante para que sejam testadas as habilidades desenvolvidas durante o curso, propondo uma melhora no sistema da qualidade da empresa escolhida.

A proposta da aluna é a implantação de um *estudo de caso* em um Laboratório de Análises Clínicas, denominado Hormocentro, na cidade de Curitiba.

O estudo de caso é feito em uma empresa que já adotou um sistema de qualidade, e necessita melhorias e reavaliação teórica-empírica do processo da qualidade.

A empresa há pouco mais de um ano reestruturou seu Sistema da Qualidade e foi acreditada em um programa de qualidade: PALC – Programa de Acreditação de Análises Clínicas; da SBPC (Sociedade Brasileira de Análises Clínicas).

O Sistema da qualidade adotado foi construído para adequação às Normas da Qualidade PALC, a qual é uma norma baseada em gestão da organização.

Por já ter adotado um Sistema da Qualidade, este momento é importante para implementar melhorias no processo, portanto a proposta mostra que o BSC é uma importante ferramenta gerencial que pode ser aplicada.

Com a finalidade de contribuir com a melhoria contínua desta empresa, a aluna elaborou o Projeto Técnico que será apresentado neste documento.

É desafiante sugerir uma proposta de reavaliação dos Indicadores da empresa em um momento de ampliação da estrutura e diretrizes alinhadas nacionalmente, em compensação o resultado deste projeto pode servir de modelo para as outras praças e unidades de negócio do grupo, amadurecendo os colaboradores de diversos setores e o sistema da qualidade já implementado.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Objetivo Geral do Trabalho

O objetivo deste projeto é desenvolver estudos para aprimorar os Indicadores utilizados pela empresa, através de ferramentas da qualidade, gerando percepção do resultado para os clientes internos e externos.

1.2. Objetivos Específicos

- I. Identificar os indicadores da empresa já existentes antes do início do projeto;
- II. Formar um grupo de facilitadores para analisar oportunidades ou melhorias nos indicadores;
- III. Propor indicadores com metas, estabelecidos por equipe multidisciplinar.
- IV. Analisar índices de qualidade e produtividade, que possam ser percebidos pelo cliente.

1.3. Justificativas do Objetivo

Este tema é importante para o Laboratório Hormocentro, porque o mesmo utiliza vários indicadores para suporte de gestão, mas estes indicadores não estão estabelecidos em todas as áreas administrativas, e nem disponibilizados às equipes de colaboradores das áreas às quais são utilizados.

Isto demonstra uma baixa participação das equipes em busca de melhorar as não conformidades existentes, e um baixo conhecimento dos colaboradores sobre as decisões estratégicas da organização.

O resultado é a perda da melhoria contínua e conseqüentemente insatisfação dos clientes internos e externos.

Para a aluna, a aplicação prática das disciplinas ministradas no curso, fará com que o seja desenvolvida a habilidade de transformar a teoria em prática, e todo o

conhecimento adquirido nesta pós graduação, seja desenvolvido no campo de trabalho.

1.4. Metodologia

Foram cumpridas as seguintes etapas:

Inicialmente foi feita a Revisão Bibliográfica através de pesquisa na literatura, livros e na internet.

Em seguida, foi feito um Diagnóstico na empresa. A coleta de dados na empresa foi através de levantamento de informações, identificando os Indicadores utilizados na empresa e o conhecimento destes pelos colaboradores.

Por último foi feita a Identificação e proposta de oportunidades de melhoria: utilizando a ferramenta BSC (Balanced Scorecard) e formação de grupos multidisciplinares.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1. O que é Balanced Scorecard

O BSC foi criado pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. BSC ou Balanced Scorecard, é uma sigla que pode ser traduzida para Indicadores Balanceados de Desempenho.

Balanced = Equilíbrio

Scorecard = Cartão de marcação

O termo “Indicadores Balanceados” se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente no foco econômico-financeiro, as organizações também se utilizam de indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque a somatória destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, conseqüentemente criando valor futuro.

O BSC permite descrever a estratégia da empresa através de quatro perspectivas: *Financeira, Mercadológica, Processos Internos, Aprendizado & Inovação*.¹

O Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos *clientes, processos internos, funcionários* e sistemas ao sucesso *financeiro* em longo prazo.

¹ Fonte: Empresa Symnetics Business Transformation - internet

2.2. Planejamento Estratégico e BSC

FIGURA 1



Fonte: Kaplan e Norton, A Estratégia em Ação Balanced Scorecard, 7ª Edição

No esclarecimento da visão às equipes, os objetivos e medidas estratégicas do *Balanced Scorecard* são transmitidos à empresa inteira através de várias formas de comunicação. A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

A etapa de planejamento de metas permite:

- Quantificar os resultados pretendidos em longo prazo.
- Identificar mecanismos e fornecer recursos para que os resultados sejam alcançados.
- Estabelecer referenciais em curto prazo para medidas financeiras e não financeiras.

Já etapa de Feedback e aprendizado estratégico cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo.

O BSC se torna importante, pois, deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica. Esta estratégia é comunicada a toda a empresa, nos diversos níveis hierárquicos. Conforme cresce a utilização desta ferramenta na empresa, constata-se que serve para:

- I. Estabelecer o consenso com relação à estratégia
- II. Comunicar a estratégia a toda a empresa
- III. Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia
- IV. Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais
- V. Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas
- VI. Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas
- VII. Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la

O BSC auxilia a empresa a definir e implementar variáveis de controle, metas e interpretações para que apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25), o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Uma pesquisa realizada pela Symnetics com 100 empresas brasileiras em 1999 mostrou que somente 10% das estratégias são implementadas com sucesso. As principais razões encontradas nas falhas de implementação de 90% das estratégias não estavam na formulação em si, mas sim no que podem ser denominadas de quatro barreiras.²

- Barreira da Visão: Somente 5% do nível operacional compreende a estratégia.*
- Barreira das Pessoas: Somente 25% do nível gerencial possui incentivos vinculados ao alcance da estratégia.*
- Barreira de Recursos: 60% das empresas não vinculam recursos financeiros à estratégia.*
- Barreira da Gestão: 85% dos gestores gastam menos que 1 hora/mês discutindo estratégia.*

O processo *scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer metas *financeiras*, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Mas particularmente no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo.³

2.3. Perspectivas do BSC

A tradução das metas da empresa, através das perspectivas do BSC, se dá da seguinte forma:

² Fonte: Empresa Symnetics Business Transformation - internet

³ Kaplan e Norton, A Estratégia em Ação Balanced Scorecard, 7ª Edição

TABELA 1

PERSPECTIVA	MEDIDAS GENÉRICAS
Financeira	Retorno sobre o investimento
	Valor econômico agregado
Cliente	Satisfação do cliente
	Retenção de clientes
	Participação de mercado
	Participação de conta
Processos Internos	Qualidade
	Tempo de resposta
	Custo
	Novos produtos
Funcionários – Aprendizado e Crescimento	Satisfação do funcionário
	Disponibilidade dos sistemas de informação
	Satisfação do funcionário

Fonte: Kaplan e Norton, A Estratégia em Ação Balanced Scorecard, 7ª Edição

2.3.1. Perspectiva Financeira

Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. As metas financeiras típicas se relacionam com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas.

2.3.2. Perspectiva dos Clientes

O BSC exige que os gerentes traduzam a declaração da missão ampla sobre os serviços aos clientes em indicadores específicos que reflitam os fatores efetivamente importantes para os clientes.

Para colocar em funcionamento o Balanced Scorecard, as empresas precisam definir metas de prazo, de qualidade e de desempenho e serviços, para depois converter estas metas em indicadores específicos. Não deixando de lado a sensibilidade quanto ao custo do produto.

2.3.3. Perspectiva Interna da Empresa

O desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização.

Os indicadores internos do BSC devem refletir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação do cliente: fatores que, por exemplo, afetam a duração dos ciclos, a qualidade, a habilidade dos funcionários e a produtividade. Além disso, é preciso que definam os processos e competências em que serão excelentes e especifiquem os respectivos indicadores.

2.3.4. Perspectiva de Inovação e Aprendizado

A capacidade da organização de inovar, melhorar e aprender se relaciona diretamente com o valor da empresa. Ou seja, apenas mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional, a empresa será capaz de ingressar em novos mercados e de aumentar suas receitas e margens.⁴

⁴ Kaplan e Norton na Prática, 10ª Edição

3. A EMPRESA

3.1. Descrição Geral

3.1.1. Histórico

O Hormocentro iniciou suas atividades em 1988, realizando exames de dosagens hormonais, até então não realizados em Curitiba. Após alguns anos, ampliou suas atividades realizando diversos exames de análises clínicas.

Em 2001 foi certificado pelo Sistema da Qualidade ISO 9000. A adequação a esta Norma, tornou o Laboratório o primeiro na cidade de Curitiba a ter no escopo de certificação todas as áreas da empresa, desde o atendimento, área técnica até a entrega do resultado.

Após 4 anos o Laboratório passou por diversas reestruturações, sendo que a Diretoria atual definiu não continuar com a certificação ISO 9000. Esta decisão embora fosse necessária no momento, trouxe uma diminuição do monitoramento do Sistema da Qualidade.

Em 2005 o Hormocentro passou a pertencer à NKB, uma das quatro unidades de negócio do Grupo Fleury, sendo atualmente administrado diretamente pelos gestores do Fleury, o qual é o Serviço de Saúde mais conceituado no país.

Criada em 2001, a NKB Medicina Diagnóstica, uma unidade de negócio do Grupo Fleury Medicina e Saúde, tornou-se rapidamente uma das maiores empresas de medicina diagnóstica do país, com atuação destacada nas mais importantes regiões metropolitanas. Por seu posicionamento de mercado, o grupo vem atraindo alguns dos mais conceituados laboratórios brasileiros, perfazendo uma holding com marcas tradicionais e diversificadas, todas referências de qualidade junto ao seu público e à classe médica.

Dirigida por médicos e outros especialistas com sólidas trajetórias no setor de medicina diagnóstica, a NKB propõe a participação em sociedade no setor de medicina diagnóstica – em nível nacional – e foi desenhada a partir das

características do mercado brasileiro, respeitando suas nuances e diversidades regionais.

Por meio da gestão participativa e de práticas de governança corporativa – traduzida em valores como transparência, equidade e clareza de papéis – a NKB vem construindo uma trajetória diferenciada em relação aos demais modelos de consolidação, conquistando a admiração e respeito da classe médica e garantindo ao grupo uma sólida base de crescimento, com geração de valor para acionistas e para toda a cadeia de relacionamentos implicada na melhor prática da medicina diagnóstica.

A NKB é composta por importantes laboratórios localizados nas regiões metropolitanas do Rio de Janeiro, Bahia, São Paulo, Pernambuco e Paraná.

Em 2007, o sistema de qualidade do Hormocentro se adequou assim como as demais praças da NKB, para ser acreditado pela Sociedade Brasileira de Patologia Clínica (SBPC), através do Programa de Acreditação de Análises Clínicas (PALC). O PALC é hoje o melhor programa de acreditação em laboratórios no Brasil, atuando diretamente na área técnica da empresa, não deixando de abordar a gestão dos demais setores da empresa.

MISSÃO

Oferecer informação rápida e precisa sobre a saúde dos nossos clientes, através da realização de procedimentos em medicina diagnóstica com excelência técnica e de gestão.

VISÃO

Ser reconhecido como referência em medicina diagnóstica e no relacionamento com clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, sociedade e governo.

VALORES

- ✓ *Foco no cliente*
- ✓ *Respeito aos colaboradores*
- ✓ *Ética*

- ✓ *Justiça*
- ✓ *Qualidade*
- ✓ *Flexibilidade*
- ✓ *Confidencialidade*
- ✓ *Inovação*
- ✓ *Busca da excelência*
- ✓ *Interesses da empresa acima dos interesses individuais*
- ✓ *Criação de valor para acionista*

Política Regional PR - Hormocentro

- Priorizar o compromisso com o Cliente e a Classe Médica;
- Atender às suas necessidades com rapidez e humanismo;
- Manter o constante aperfeiçoamento técnico, estimulando o desenvolvimento humano e científico dos colaboradores;
- Alcançar e manter posição destacada no Diagnóstico Laboratorial dentro das normas da qualidade.

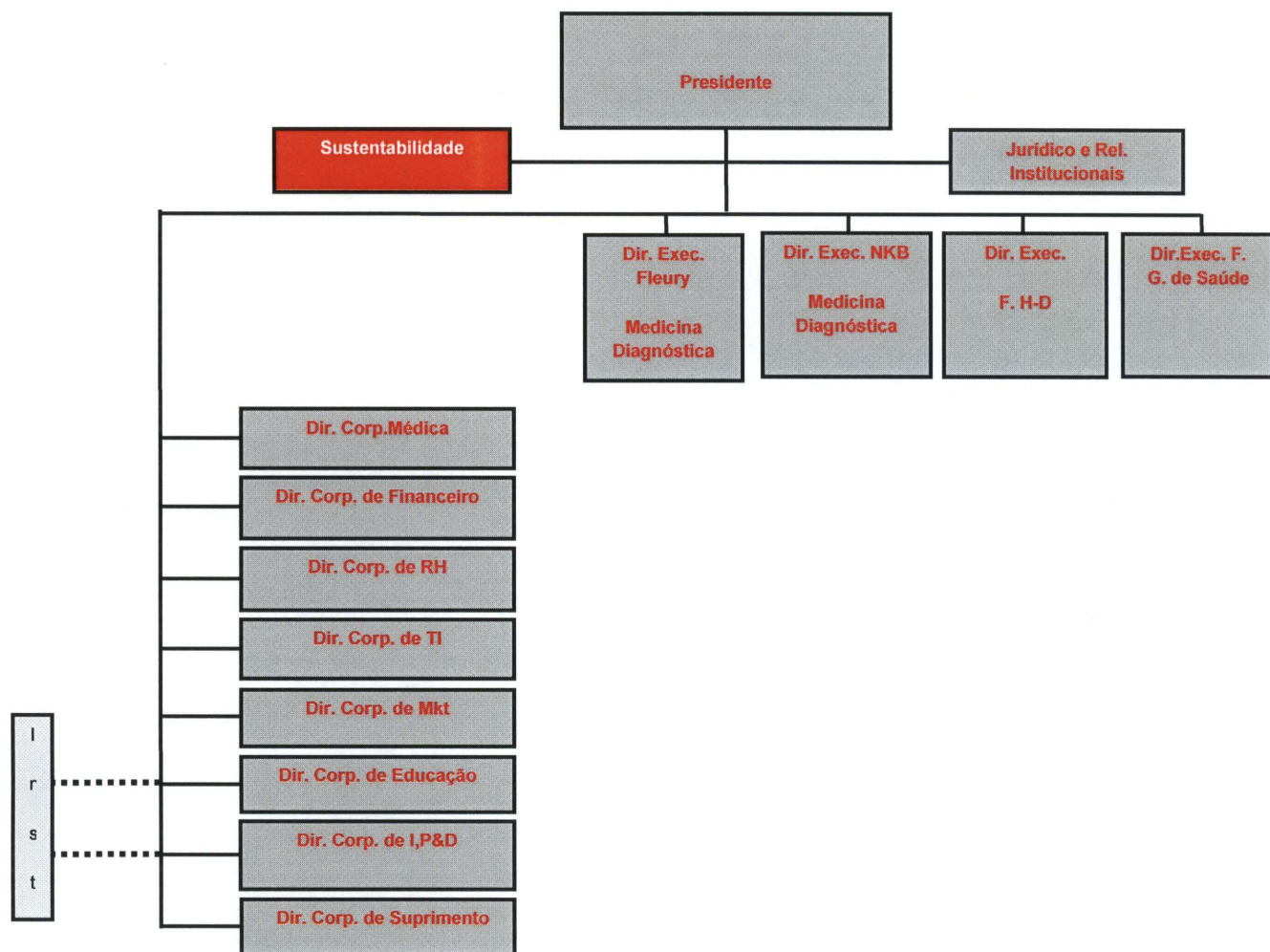
3.1.2. Bases Físicas

A área técnica do Laboratório Hormocentro atualmente está sediada no Hospital *Ecoville*, o qual se encontra na Rua Jeremias Maciel Perretto, 300, Bairro Campo Comprido; e a área administrativa na Avenida Iguaçu, 3970, Bairro Seminário.

3.1.3. Equipe

Organograma Nacional Grupo Fleury

FIGURA 2



Fonte: Manual da Qualidade Nacional NKB

A equipe conta com 51 funcionários na regional de Curitiba. O grupo Fleury atualmente tem 3.600 funcionários.

O Sistema da Qualidade é coordenado pela equipe da sustentabilidade, a qual atua garantindo a manutenção do sistema da qualidade e certificações; implementando e monitorando ações sustentáveis para o meio ambiente; mantendo projetos de responsabilidade social em cada praça.

A equipe da sustentabilidade é composta por:

Gerente Corporativo de Sustentabilidade (nacional)

Coordenadora da Qualidade e Meio Ambiente (nacional)

Coordenadora de Responsabilidade Social (nacional)

Analistas da Qualidade (regionais e unidades de negócio)

3.1.4. Serviços

O Laboratório atende os principais convênios de Curitiba, realizando diversos exames de Análises Clínicas na sua área técnica, ou encaminhando para a regional de São Paulo exames de maior complexidade.

Extensão dos Serviços:

Serviços de medicina diagnóstica em análises clínicas comuns a todas as regionais:

- Hematologia
- Bioquímica
- Uroanálise
- Parasitologia
- Imunologia e Alergia
- Microbiologia

Outros serviços:

Micologia – NKB regionais São Paulo, Bahia e Pernambuco

Serviços de apoio:

- Coleta domiciliar
- Assessoria Médica
- Secretaria e Entrega de laudos domiciliar, via Internet, Fax e Correio.

Localização da Central de Produção: Em cada regional está definida uma unidade para a realização dos exames, conforme descrito abaixo:

NKB – São Paulo – NKB Medicina Diagnóstica

NKB – Rio de Janeiro – Central de Produção NKB – Rio de Janeiro

NKB – Bahia – Centro de Medicina Laboratorial

NKB – Pernambuco – Laboratório Paulo Loureiro

NKB – Paraná – Hormocentro Laboratório de Análises Clínicas (localizado no INC Instituto de Neurologia de Curitiba – Hospital Ecoville).

Em agosto de 2008 dois novos laboratórios foram incorporados em Curitiba: Laboratório Champagnat e Laboratório GR.

3.1.5. Faturamento Anual

Dado não fornecido pela empresa.

3.2. Manual da Qualidade

Medição, Análise e Melhoria:

Com o compromisso de melhoria contínua, a organização acredita que apenas com evidências confiáveis é possível a correta gestão de seus processos ou a solução de problemas. Para isto, são utilizadas técnicas estatísticas, que tornam tais análises objetivas, para o apoio às suas conclusões e decisões.

O Corpo de Gestores, ao realizar as reuniões de análise crítica, utiliza dados fornecidos pelos diversos indicadores de desempenho, para demonstrar a conformidade de seus processos e produtos, a eficácia do seu sistema de gestão e sua constante melhoria.

Gestão de Informações Comparativas

A organização poderá manter, quando julgar necessário, um benchmarking contínuo entre as regionais da NKB e eventualmente outras unidades de negócio do grupo, comparando práticas e indicadores de desempenho, objetivando os melhores resultados.

Outra prática é a realização de visitas às outras empresas do mesmo ramo de atuação, para avaliar os serviços oferecidos e a performance no atendimento.

A consulta freqüente aos *sítes* de outras organizações também nos fornece referenciais comparativos de inclusão de novos serviços e outras ações relacionadas a clientes. Todas essas informações são analisadas, levando à tomada de decisões, com o objetivo de manutenção da nossa posição no mercado e melhoria de processos.

Medição e monitoramento da satisfação do cliente

Com o objetivo de melhorar o atendimento e a satisfação do cliente, bem como retroalimentar o Sistema de Gestão da Qualidade com informações que são importantes fontes para tomada de ação corretiva, o cliente é sistematicamente ouvido, e as informações são registradas, dando base para o processo de melhoria contínua. Os procedimentos relacionados com o Cliente descrevem os critérios para execução destas diretrizes.

Medição e Monitoramento de Processos e Produto

O processo de realização dos serviços laboratoriais é monitorado e inspecionado em estágios apropriados em cada setor, com o objetivo de verificar o atendimento a requisitos especificados para liberação dos resultados, utilizando-se de conceitos de repetição e reprodução de padrões e controles com resultados conhecidos. Os valores especificados para os controles e padrões são devidamente assegurados por fabricantes e legislação específica.

Os casos de não atendimento a requisitos especificados são devidamente tratados de modo a restabelecer a conformidade e dar a seqüência ao processo.

Para a atribuição de responsabilidades pelo monitoramento e inspeção é considerado o nível de qualificação do profissional, baseando-se em sua experiência e conhecimento no método e técnica em questão. Os procedimentos relacionados à Validação, Monitoração e Liberação de Processos e Gestão de Laudos descrevem o método, o responsável e a frequência, bem como os critérios para a realização das inspeções de processos e para aceitação e rejeição de um resultado e ou de um laudo.

Auditorias Internas

Com o objetivo de verificar se as atividades relacionadas ao Sistema da Qualidade estão em conformidade com os requisitos da Norma do PALC e os estabelecidos pela Organização, é elaborado um programa de auditorias internas, realizadp por auditores qualificados.

As auditorias internas da Qualidade podem gerar ações corretivas e preventivas, identificar necessidades de treinamento, fomentar o processo de melhoria contínua e, finalmente, determinar a eficácia do Sistema da Qualidade.

Qualificação e Avaliação dos Auditores

Os auditores internos são colaboradores selecionados tendo como base o conhecimento, a experiência, a formação e a postura, sendo treinados e qualificados em conceitos básicos de qualidade e em auditorias da qualidade. Os auditores são periodicamente avaliados quanto à performance na realização da auditoria.

Controle de Produto Não-Conforme

O Sistema da Qualidade da NKB estabelece e documenta um processo que visa assegurar que as informações decorrentes das atividades de inspeção no recebimento de produtos e amostras, realização de exames e na liberação do laudo que não atendem aos requisitos especificados, bem como problemas de qualidade relatados pelos clientes, sejam identificados, documentados e tratados adequadamente, evitando sua utilização não intencional e possibilitando a tomada de medidas corretivas adequadas.

O controle de não-conformidades estabelecido garante que os produtos não-conformes sejam segregados, que as ocorrências de não-conformidades sejam devidamente registradas, analisadas e dispostas adequadamente e que sejam definidas responsabilidades para sua disposição e ou ação corretiva, bem como, que as funções envolvidas sejam notificadas.

O processo de tratamento de Não-conformidades está descrito no procedimento de Tratamento de não-conformidade, Ação Preventiva e Melhorias.

Análise de Dados

As técnicas estatísticas são estabelecidas visando o tratamento mais adequado aos dados monitorados, de maneira a fornecer as informações necessárias para assegurar a correta tomada de decisões, contribuindo para a

melhoria contínua dos processos e aumento da satisfação dos clientes. A análise de dados fornece informações relativas a:

- satisfação dos clientes;
- conformidade com os requisitos do produto;
- características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ações preventivas,
- performance dos fornecedores e
- performance geral da empresa frente às metas estratégicas estabelecidas

Quando aplicável, os dados são apresentados na forma de gráficos e diagramas, a fim de facilitar a visualização e o entendimento das informações pelos colaboradores.

Melhorias

A prevenção de problemas reais ou potenciais, bem como, a prevenção de reincidências, essencial para a melhoria dos serviços, estabelece e formaliza o processo de tomada de ações corretivas, de melhoria e preventivas.

Ações Corretivas, de Melhoria e Preventivas.

Ações Corretivas são providências tomadas para eliminar causas de não-conformidades reais e, assim, prevenir reincidências.

As ações corretivas são planejadas utilizando-se de métodos estruturados, com identificação do problema, análises das causas, estabelecimento de ações que previnam a reincidência e comprovação da eficácia da ação tomada.

Ações de Melhoria são implementadas a partir da identificação de oportunidades de melhoria, verificadas quando da análise de desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade.

Ações Preventivas são providências tomadas para eliminar a causa de um problema potencial.

O documento de: Tratamento de não-conformidade, Ação Preventiva e Melhorias; descreve as diretrizes para o cumprimento destes requisitos.

A necessidade de implementação e registro de tais ações pode ser identificada durante os processos em geral, auditorias internas, manifestações de clientes, análises críticas, etc.

3.3. Diagnóstico da Situação

Através do diagnóstico feito no Hormocentro foi possível levantar a seguinte situação:

3.3.1. Utilização do BSC a nível de lideranças

O diagnóstico foi elaborado através de estudo da documentação da qualidade implementada.

Durante o diagnóstico, foi evidenciado que o BSC é utilizado em alguns indicadores corporativos, como ferramenta de monitoramento do grupo.

Seguem alguns dados coletados da reunião de líderes, realizada trimestralmente pelos Presidentes, Diretores e Gerentes do Grupo Fleury.

Em termos conceituais, o Balance Scorecard é uma metodologia de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais direcionando comportamentos e desempenho.

FIGURAS 3 e 4



- Está organizado em torno de 4 perspectivas distintas



- Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto compreensivo de medidores de performance que fornecem uma estrutura para a medição e acompanhamento do planejamento estratégico.
- Mantém o enfoque das empresas para atingirem seus resultados financeiros mas, simultaneamente, monitoram o progresso na construção de capacidades e aquisições de ativos intangíveis que ela precisa para o crescimento futuro.
- O nome reflete o balanço entre:
 - Objetivos de curto e longo prazo
 - Medidores financeiros e não financeiros
 - Perspectivas de performance interna e externas
 - Indicadores de tendência e resultado

* The Balance Scorecard – Kaplan, Norton

Algumas fraquezas da estrutura da NKB foram levantadas, através do resultado do segundo encontro de líderes trimestral:

- Baixa rentabilidade: baixo CH (coeficiente de honorários médicos);
- Elevada dependência dos serviços de Análises Clínicas;
- Grande quantidade de marcas pouco conhecidas a serem gerenciadas;
- Fragilidade nas ferramentas de informação - diversos sistemas operantes;
- Elevadas taxas de glosas;
- Concorrência bem posicionada;
- Dependência das operadoras (credenciamento);
- Pressão dos pagadores por redução de custos;
- Dependência da recomendação do médico para a utilização do serviço.

3.3.1.1. Utilização do BSC pela Diretoria corporativa

O BSC já é utilizado pela alta direção do grupo Fleury, desde 2006. Cada processo possui a sua visão, desmembrada em objetivos e estes desmembrados em indicadores e metas.

Os principais indicadores dos processos, formam os indicadores avaliados pela empresa, a nível corporativo, conforme descreve a tabela abaixo.

Fonte: Manual da Qualidade Nacional NKB

TABELA 2

Financeiros		60%	Composição do Indicador
1) Receita Bruta	25%	90 - 120%	Somatória das Receitas projetas por UN
2) Resultado Líq. Operacional (EBITDA antes do PPR)	30%	80 - 120%	Somatória dos EBITDAS
3) Investimentos (CAPEX)	5%	90 - 120%	Somatória do (CAPEX)
Mercado		20%	
1) Pesquisa de Satisfação	20%	80 - 120%	Meta por Unidade de Negócio
Processos Internos		10%	
1) Melhorar a eficiência e a qualidade operacional	10%	80 – 120%	Procedimentos / Headcount
I, A & Sustentabilidade		10%	
1) Consumo de Papel	2,5%	100 – 120%	Redução de 3% - Somatória das UN
2) Redução do Consumo de Energia	2,5%	100 - 120%	Redução de 3% - Somatória das UN
3) Inovação	5%	100-120%	Idéias aprovadas por Colaborador
Total Geral		100%	

Fonte: II Encontro Líderes Grupo Fleury 2008

3.3.2. Situação do Hormocentro

Os indicadores utilizados no Hormocentro foram criados pelos coordenadores locais junto do responsável da qualidade, para monitoramento de alguns processos e análises críticas.

O acompanhamento dos resultados é mensal, aonde os coordenadores atualizam os indicadores. A cada três meses, é feita uma reunião do representante da qualidade junto dos coordenadores para análise crítica dos resultados e planejamento da empresa.

Durante o diagnóstico, foram levantados os indicadores abaixo, representados em uma planilha do Excel na seguinte ordem:

TABELA 3

SETOR/PROCESSO	QUANTIFICADOR	FREQUENCIA	META	UNIDADE
Técnica	Recoleta	Mensal	0,5	%recoletas/paciente
Assessoria Médica	Notificação	Trimestral	Registrar 100% dos casos de assessoria, inclusive os valores críticos	% ATIVO/PASSIVO
Sustentabilidade	Avaliação Externa da Qualidade - PELM	Mensal	94	%
Técnica	Atraso de Resultados	Mensal	0,5	%atraso/exames
Suprimentos	Fornecedor	Trimestral	Não passar mais que 50% das suas OC com não conformidade nos itens Qualitativos por mais de	%

dois meses consecutivos.				
TI	Fornecedor	Semestral	Avaliação por nota	-
Sustentabilidade	Serviços Calibração	Semestral	Avaliação por nota	-
Técnica	Laboratórios de Apoio	Semestral	Avaliação por nota	-
Engenharia Clínica	Calibração	-	Não utilizar instrumentos não calibrados ou sem condições adequadas	-
Técnica	Controle Interno	Mensal	1	% Exames/setor/mês
Atendimento/Administrativo	Registro de Problemas de Setor	Mensal	1	% Problemas/pacientes
Sustentabilidade	Relatório de Não Conformidade	Trimestral	10	RNC/Trimestre
Sustentabilidade	Ação Preventiva	Trimestral	➤ 1	Trimestre
Sustentabilidade	Relatório de Melhoria	Trimestral	➤ 1	Trimestre
Sustentabilidade	Auditoria Interna	Anual	➤ 1	Auditoria/setor/ano
Cliente/Recepção	TME	Atendimento	10	Minutos
Cliente/Recepção	TMA	Atendimento	25	Minutos
Cliente/Coleta	TME	Coleta	10	Minutos
Recepção	Produtividade	-	Mínimo de 30 Fichas	Fichas/ Recepcionista por 6 horas de trabalho
Faturamento	Glosas	Mensal	Máximo 2	% faturas com glosas

Recursos Humanos	Treinamento	Anual	Mínimo 2 treinamentos por ano nas áreas de maior impacto e 1 por ano nos demais setores.	Treinamento/área
------------------	-------------	-------	---	------------------

Fonte: Ata reunião Análise Crítica Trimestral Hormocentro

* PELM: Programa Externo de Laboratório Médico da Control Lab

* TME: Tempo máximo de espera

* TMA: Tempo máximo de atendimento

3.3.3. Conclusões

3.3.3.1. Visão do Grupo Fleury para NKB

- O grupo de líderes tem um excelente amadurecimento e desempenho com relação ao planejamento estratégico da organização, utilização de indicadores e BSC.
- As metas da NKB não são claramente divulgadas fora da reunião de líderes para os demais colaboradores.
- A busca por melhor eficiência operacional não é bem compreendida por todos os colaboradores.

3.3.3.2. Visão do Hormocentro

- A tabela 3 demonstra que a empresa se preocupa em mensurar os diversos processos, mas não os organiza em indicadores do mesmo setor na análise crítica, gerando um acompanhamento descentralizado do processo.
- Os indicadores utilizados na empresa e demonstrados no item 3.3.2., não estão expostos dentro das quatro principais perspectivas do BSC, para avaliação dos atuais responsáveis.
- As avaliações e conclusões das reuniões de análise crítica não são divulgadas entre os colaboradores da organização, não gerando nenhum tipo de estímulo das equipes em melhorar o desempenho pessoal nem dos processos de forma a melhorar os resultados.
- Nem todos os indicadores avaliados pelos responsáveis do Hormocentro estão descritos no item 3.3.2. Os indicadores não apresentados não são relevantes para a apresentação do projeto em questão, e não estão claramente definidos como metas.

4. PROPOSTA

4.1. Sistema Proposto

Após avaliar o sistema utilizado para escolha dos indicadores, a proposta da aluna é:

- 4.1.1.** Definir um grupo multidisciplinar para análise, definições e implementação.
- 4.1.2.** Revisar quais os processos que necessitam ser mensurados através de indicadores;
- 4.1.3.** Enquadrar os indicadores utilizados no Hormocentro à ferramenta de Balanced Scorecard, alinhando ao planejamento estratégico nacional da NKB e do Grupo Fleury;
- 4.1.4.** Reavaliar as metas propostas para os indicadores;
- 4.1.5.** Reavaliar os responsáveis pela coleta de dados dos indicadores e as equipes envolvidas nas ações corretivas;
- 4.1.6.** Divulgar os indicadores para os demais colaboradores, suas metas e resultados após cada reunião de Análise Crítica para os líderes do Hormocentro;

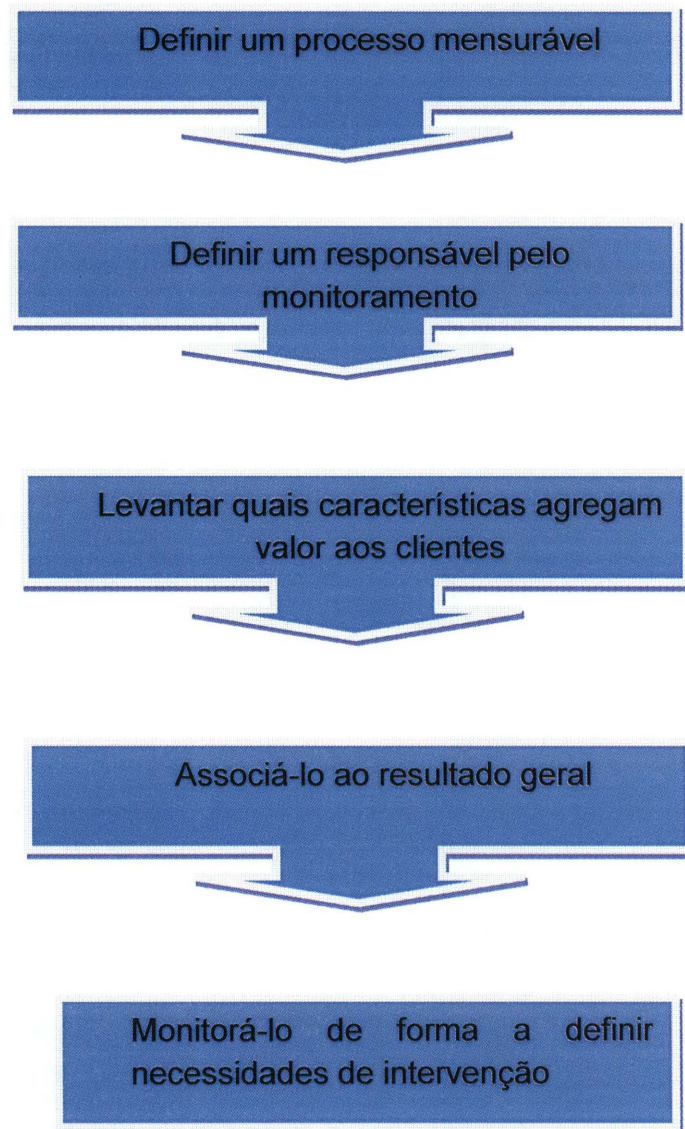
Portanto, a partir de uma visão balanceada e integrada, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara. O BSC motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, tais como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados.

Como o BSC já está sendo utilizado pela empresa na avaliação dos indicadores corporativos, o entendimento e alinhamento dos indicadores da regional do Paraná será de grande valia para o crescimento da empresa.

4.2. Plano de Implantação

Para definir quais os processos serão monitorados, quais os indicadores para cada processo e quais as metas para cada indicador, é necessário:

FIGURA 5



Fonte: O autor

4.2.1. Demonstração do Plano de Implantação do BSC

A seguinte demonstração auxilia no desdobramento dos itens do Sistema Proposto:

A coordenação do projeto proposto deve ficar sob a responsabilidade da sustentabilidade, setor aonde a aluna deste curso exerce sua função na empresa.

A definição dos colaboradores que irão compor o grupo multidisciplinar deve ser feita pela Gerência da regional, coordenadores e sustentabilidade.

Após esta definição, o primeiro passo é o de conscientização da equipe. Esta conscientização pode ser realizada através de um workshop ou um treinamento com os componentes do grupo e principais lideranças.

Esta conscientização visa o esclarecimento da ferramenta do BSC para os colaboradores, assim como um “brainstorming” sobre o processo utilizado atualmente e sugestão de melhorias.

A equipe sairá deste treinamento com um plano de ação estabelecido para início do levantamento.

Após estudo dos processos aferidos pelo corporativo e diagnóstico dos indicadores utilizados no Hormocentro, a equipe irá se reunir para definir quais indicadores são importantes para o laboratório, quais são imprescindíveis e quais podem ser abandonados, assim como suas metas e forma de medição.

Como sugestão, a aluna propõe na tabela 4 os seguintes indicadores a serem mantidos e adaptados aos corporativos:

TABELA 4

PERSPECTIVA	SETOR	INDICADOR	META	FÓRMULA	PERÍODO
Financeiro	Financeiro	Receita Bruta	Identificar a Meta estabelecida pelo corporativo para o Ano 2009	-	Trimestral
Mercadológica	Atendimento	Realização de Exames	Aumentar o número de exames em 2009 em relação a 2008	%Exames 2009/exames 2008	Mensal
	Atendimento	Aumento de Clientes	Aumentar o número de novos clientes em 2009 X% em relação a 2008	%Exames 2009/cliente 2008	Mensal
	Financeiro	Ticket Médio	Faturamento/clientes	R\$ Receita Bruta/nº clientes	Mensal
	Marketing	Pesquisa de Satisfação de cliente	Obter resultado da pesquisa de satisfação de clientes de 80 a 100%	Índice de Satisfação em 80 a 100% dos Clientes pesquisados	Anual
Processos Internos	Técnica	Custo técnico por exame	Custo equipe técnica/exames	Proventos da equipe técnica/nº exames realizados na estrutura	Semestral
	Faturamento	Receita Glosada	Exames glosados por convênio	%exames faturados/exames glosados	Mensal
	Coleta	Recoletas	Número de recoletas por cliente	%recoletas/cliente	Mensal
Pessoal	RH	Contratar, reter e desenvolver pessoal dentro das competências estabelecidas.	1.Demissões/admissões 2.Treinamento/colaborador	1.Admissões/demissões no período 2.Horas de treinamento/colaborador	Semestral

Fonte: O autor

Estes indicadores propostos, servem para acompanhamento do processo *macro* do Laboratório de Análises Clínicas. Como no caso do setor de suprimentos do Grupo Fleury:

Sub-processo Suprimentos

- Visão: *“Ser reconhecido como uma área de excelência na gestão da Cadeia Integrada de Suprimentos e Engenharia, provendo soluções custo-efetivas que agregam valor e estão alinhadas às demandas das Unidades de Negócio e Corporação.”*
- Mapa Estratégico Suprimentos:

Desenho do mapa de acordo com o processo nas perspectivas:

Financeira

F1 – Reduzir o custo atendimento e técnico
F2 - Manter o nível ótimo de estoque
F3 – Prover soluções custo-efetivas para a aquisição de novos equipamentos, expansão de serviços e novas unidades
F4 – Suportar o modelo de rentabilidade HD

Mercado

M1 - Suportar o projeto de expansão de unidades e serviços da marca Fleury, otimizando o cronograma, orçamento e qualidade
M2 - Suportar o plano nacional de expansão da NKB

Processos

O1 - Melhorar a eficiência operacional
O2 – Manter o fluxo da operação contínua no nível de serviço acordado
O3 - Integrar e padronizar os processos de negócios da cadeia de suprimentos e engenharia respeitando as particularidades de cada UN e regionais

Inovação, Aprendizado e Sustentabilidade

- I1 - Desenvolver o potencial da equipe em negociação, gestão de projeto e fazer acontecer com agilidade e com foco no resultado
- I2 - Suportar a manutenção das certificações de sustentabilidade
- I3 - Desenvolver modelos inovadores de entrega de serviço em domicílio (Apoio, Pesquisa Clínica e LARE) e Check-Up

Fonte: II Encontro Líderes Grupo Fleury 2008

Para auxílio do “brainstorming” da equipe multidisciplinar, sugere-se utilizar no mínimo as seguintes perguntas:

Financeiro:

- I. Qual a planilha de custo de cada exame?
- II. Qual o custo unitário do exame?

Processos Internos:

Qualidade:

- I. Como poderemos medir a qualidade (atendimento das necessidades de nossos clientes) do nosso serviço?
- II. Nossos clientes estão satisfeitos?
- III. Qual o número de reclamações?
- IV. Entrega
- V. Qual a porcentagem de entrega fora do prazo para cada cliente?

Colaboradores

- I. Qual o *turn-over* de nossa equipe?
- II. Qual o índice de absenteísmo?
- III. Qual o número de causas trabalhistas?
- IV. Qual o número de atendimentos médicos?

Segurança

- I. Qual o número de acidentes em nossa equipe?

I, P & D

- I. Qual o número de sugestões? Novas idéias implementadas?

4.2.1.1. Exemplos

Exemplificando a implantação de alguns indicadores propostos na tabela 4, descreve-se o seguinte detalhamento:

A. Perspectiva Mercadológica

Atendimento	Aumento de Clientes	Aumentar o número de novos clientes em 2009 X% em relação a 2008	%Exames 2009/cliente 2008	Mensal

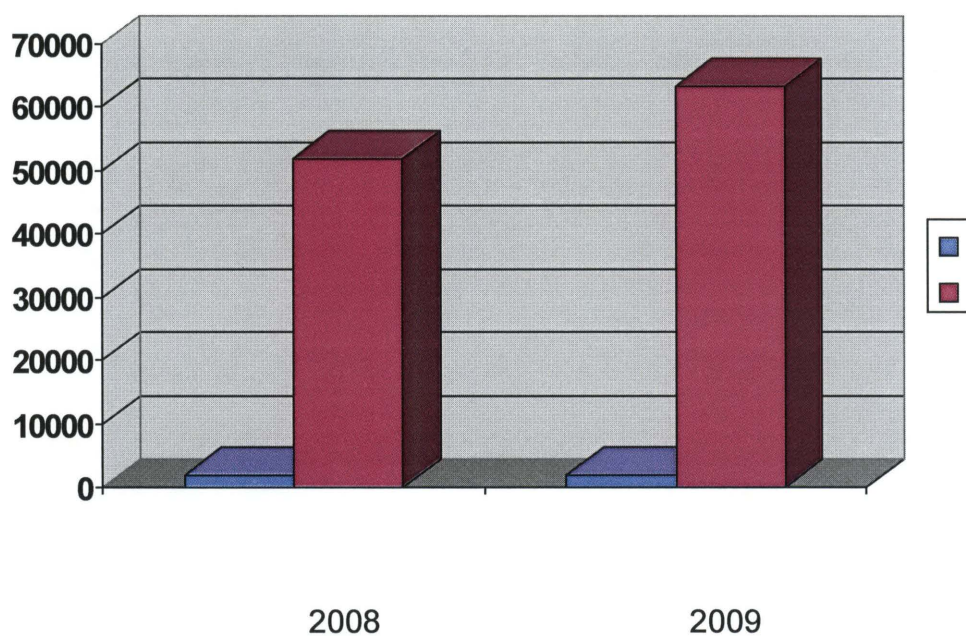
- I. Levantar no Sistema de Informação Laboratorial utilizado no Hormocentro, o número de clientes do ano de 2008.
- II. Estabelecer junto à Diretoria da Regional, através de dados dos projetos de crescimento para a empresa e projetos de marketing, um percentual de crescimento:
 - i. Ex: O número de clientes no ano de 2008 foi de 51.720
 - ii. O plano de expansão fornecido pela Diretoria, junto aos projetos de Marketing é de 20% (supostamente)
 - iii. Estabelecer uma meta de crescimento de no mínimo 20% para o ano de 2009, ou seja, 63.160 clientes no ano de 2009
 - iv. Apresentar esta meta para a Gerência e Diretoria da regional
 - v. Se aprovada, sugerir apresentação para a Diretoria Corporativa
 - vi. Implementar a meta

- vii. Divulgar para as lideranças, de forma clara, estabelecendo formas de melhorar os processos que sejam percebidas pelos clientes

GRÁFICO 1

Ano	2008	2009
Total de clientes	51.720	63.160

Clientes



Fonte: O autor

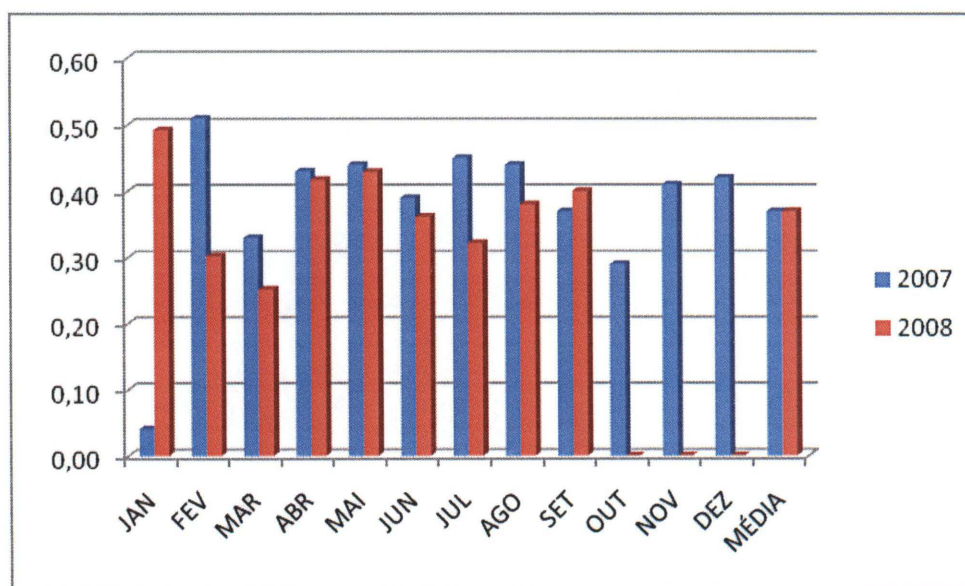
B. Perspectiva Processos Internos

Coleta	Recoletas	Número de recoletas por cliente	0,5 %recoletas/cliente	Mensal
--------	-----------	---------------------------------	------------------------	--------

- I. Levantar no Monitoramento de Recoletas, o número de clientes que foram chamados para proceder a uma nova coleta para concluir o exame laboratorial, no ano de 2007 e 2008.
- II. Estabelecer junto às equipes de coleta e técnica, uma meta baseada no histórico deste período, propondo melhorias no resultado através de mudanças nos processos.

III.

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	MÉDIA
2007	0,04	0,51	0,33	0,43	0,44	0,39	0,45	0,44	0,37	0,29	0,41	0,42	0,37
2008	0,49	0,30	0,25	0,42	0,43	0,36	0,32	0,38	0,40	*	*	*	0,37



Fonte: O autor

- i. Estabelecer melhoria na meta, devido aos resultados levantados: A meta atual para recoletas é de 0,5 % de recoletas/cliente. Como o histórico do laboratório demonstrou em 2007 uma média de 0,37 e até o diagnóstico para o projeto, a mesma média de 0,37 em 2008, sugere-se uma adequação, diminuindo a meta de recoletas para **0,35 em 2009**.
- ii. Apresentar esta meta para a Gerência da regional, a qual é responsável pelo processo de atendimento que engloba as coletas da empresa.
- iii. Caso aprovada, implementar a meta.
- iv. Divulgar para as lideranças, de forma clara, estabelecendo formas de melhorar os processos que sejam percebidas pelos clientes

A tabela abaixo apresenta um levantamento de prazos para a execução do projeto, determinando: a ação necessária para atingir o objetivo de implementar o BSC; o responsável por esta ação; o prazo para implantação.

TABELA 5

AÇÃO	DETALHAMENTO DA AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Formação de grupo multidisciplinar	Definição de um facilitador para cada processo envolvido.	Sustentabilidade	2 semanas
Definição das metas	Apresentação dos Indicadores atuais dos processos do Hormocentro para os facilitadores, com suas metas; Apresentação dos resultados no ano de 2008 e apresentação das metas estabelecidas para o próximo ano;	Sustentabilidade	2 semanas

	Apresentação dos Indicadores Nacionais demonstrados nas reuniões trimestrais de lideranças.		
Informação	Treinamento sobre o conceito e utilização do BSC.	Sustentabilidade	2 semanas
Elaboração do mapa estratégico	Estudo da importância dos indicadores na avaliação do processo e ganhos.	Facilitadores	2 semanas
Aprovação	Apresentação dos indicadores e metas propostos para a gerência da regional e coordenadores locais.	Facilitadores e Sustentabilidade	2 semanas
Finalização	Apresentação da conclusão para os demais colaboradores da empresa.	Facilitadores	1 semana

Fonte: O autor

Fatores críticos de sucesso:

- I. Coleta de novas propostas de melhorias nos indicadores atuais
- II. Coleta de propostas de melhorias para novos indicadores

4.3. Recursos

O recurso principal para implantação do BSC é o conhecimento da ferramenta e seus objetivos pelos colaboradores. Para que este processo seja coerente com as diretrizes da empresa, o treinamento utilizado para conscientização deve ser claro e abrangente, informando o que é o BSC, qual a forma de aplicação, quais os indicadores do BSC utilizados pelo corporativo, e quais as diretrizes estabelecidas no Homocentro.

Como recurso de implantação é necessário utilizar também:

- I. Estrutura Utilizada para a Tangibilização da Estratégia (BSC)
- II. Mapa Estratégico: Descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas).
- III. Objetivo estratégico: O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.
- IV. Indicador: Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo.
- V. Meta: O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários.
- VI. Plano de ação: Programas de ação-chave necessários para se alcançar os objetivos.

FIGURA 6 - Exemplo de estrutura para a tangibilizar a estratégia

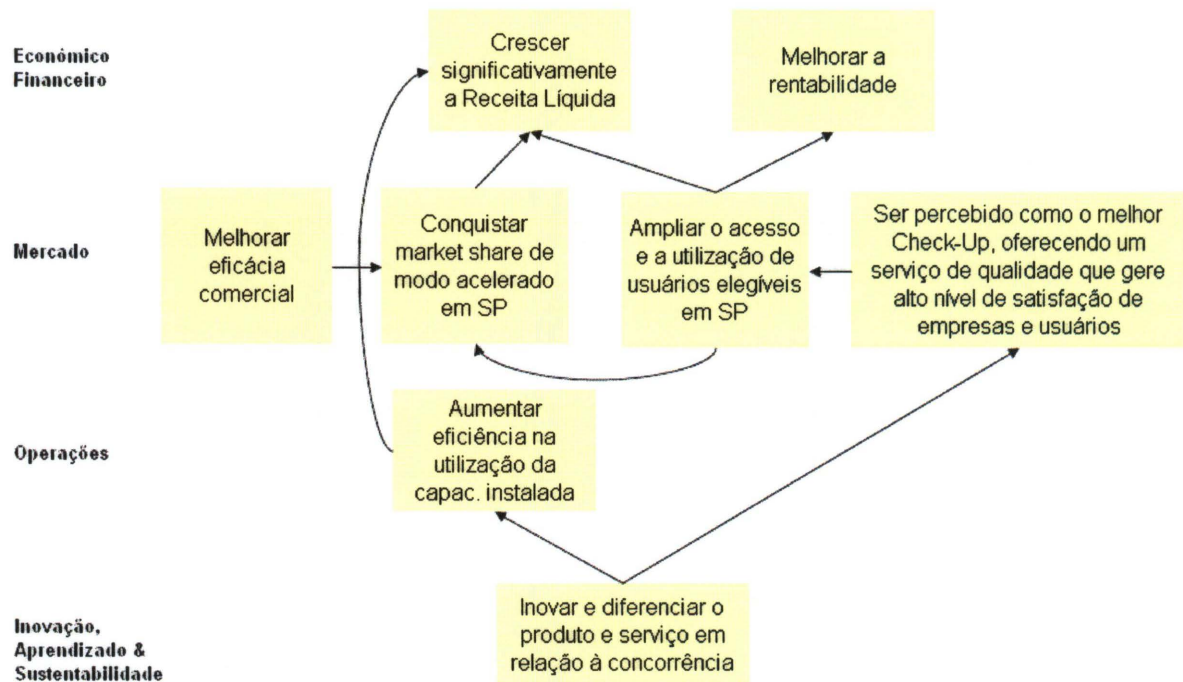
Visão/ Ambição

- Economico-Financeira**
 - Objetivo F1
 - Objetivo Fn
- Mercado (Operadoras, Médicos, Clientes, Concorrentes)**
 - Objetivo M1
 - Objetivo Mn
- Operações/ Processos**
 - Objetivo O1
 - Objetivo On
- Inovação, Aprendizado & Sustentabilidade**
 - Objetivo I1
 - Objetivo In

Iniciativas:

- Iniciativa 1
- Iniciativa 2
- Iniciativa 3
- Iniciativa 4
- Iniciativa 5
- Iniciativa 6
- Iniciativa 7
- Iniciativa 8
- Iniciativa 9
- Iniciativa n

- Mapa Estratégico -



41

4.3.1. O Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico mostra como a organização planeja converter seus vários ativos em resultados almejados. Durante a sua construção, deve-se levar em conta as necessidades de:

- Conhecimentos, habilidades e competências dos colaboradores (*aprendizado e conhecimento*) para inovar e desenvolver as capacidades e eficiências estratégicas certas (*processos internos*), a fim de que sejam capazes de fornecer valor específico ao mercado (*cliente*), que por fim resultará em maior valor para os acionistas (*financeira*).

Quanto à perspectiva dos clientes, normalmente são adotadas uma das três estratégias:

- I. Excelência Operacional
- II. Intimidade com o Cliente
- III. Liderança do Produto

Durante o diagnóstico, foi levantado que, para a Unidade de Negócio (NKB) que o Hormocentro pertence, estas três estratégias são utilizadas, mas estão dispostas na seguinte prioridade:

FIGURA 8



4.4. Resultados Esperados

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico;
- Transmitir conceitos básicos e informar os participantes sobre a forma de determinar e gerenciar Itens de Controle;
- Garantir verificações diárias conduzidas, para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo da organização.

4.4.1. Resultado Esperado nas Perspectivas do BSC

Financeira

- Retorno sobre o capital
- Melhor fluxo de caixa
- Rentabilidade dos projetos
- Credibilidade do desempenho

Mercadológico

- Preço competitivo
- Valor pelo dinheiro (classe A)

Processos Internos

- Serviços de qualidade
- Controle dos processos
- Melhoria contínua

Colaboradores

- Capacitação
- Inovação nos produtos e serviços

4.5. Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivas / Corretivas

Durante a implantação do projeto, vários problemas podem interferir prejudicando o resultado, como:

- Falta de alinhamento das diretrizes do Hormocentro com as diretrizes do corporativo
- Escolha de colaboradores que não tenham comprometimento, prejudicando o restante da equipe multidisciplinar
- Estabelecimento de indicadores que não possuam mecanismos de validação
- Ausência de uma base histórica suficiente para análise de um indicador pode levar a conclusões imprecisas
- Vínculo entre a estratégia e a operação insuficiente

Alguns destes itens e vários outros que possam ser encontrados na implantação, podem prejudicar a implantação, atrasar e até interromper.

Como medida preventiva e até corretiva para estes problemas, sugere-se, principalmente, a construção de um Mapa Estratégico coerente com a empresa e desenhado didaticamente, pois sua interpretação deve ser a mais clara possível pelas equipes. Um dos maiores benefícios do Mapa Estratégico é sua capacidade de comunicar a estratégia da empresa para todos.

Outra medida preventiva sugerida é de, após implementação dos Indicadores Macro (Tabela 4) do Laboratório, os indicadores já utilizados (conforme descrito na Tabela 3) devem ser separados por sub-processos, nas quatro perspectivas, cada um com sua Visão, Mapa estratégico. Desta forma os indicadores já utilizados terão continuidade e serão valorizados e avaliados com a mesma percepção. Por exemplo:

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho é propor uma importante melhoria no Laboratório Hormocentro, trazendo benefícios de forma a ser percebido pelos clientes internos e externos.

O Laboratório de Análises Clínicas Hormocentro, empresa aonde foi elaborada a proposta, já possui um Sistema da Qualidade implantado. Esta proposta é importante para trazer melhorias no processo, através da utilização do BSC, o qual é uma importante ferramenta gerencial possível de ser aplicada.

Para o embasamento teórico da proposta, foi feita a Revisão Bibliográfica.

Para identificar as possibilidades de implantação, foi realizado um Diagnóstico na empresa, identificando os Indicadores utilizados na empresa Grupo ao qual ela pertence, assim como o conhecimento destes indicadores pelos colaboradores.

Durante o estudo bibliográfico o Balanced Scorecard demonstrou ser uma ferramenta de grande valia para contribuir com a proposta.

O principal objetivo do BSC é a criação de valor. Durante o planejamento para criar valor agregado, acaba sendo definida a estratégia, ou seja, seu posicionamento no mercado com objetivo de atingir uma situação futura.

Fica claro que a proposta do BSC não é:

- I. Um novo sistema de indicadores financeiros
- II. Um sistema automático de informações
- III. Um sistema de gestão operacional
- IV. Um formulador de estratégias
- V. Um projeto único e isolado na empresa

No diagnóstico ficou evidente que, como o Grupo Fleury já tem demonstrado a importância do BSC nos encontros de líderes, e os resultados desta ferramenta no monitoramento de seus processos e recursos, esta extensão para as praças da NKB, como é o caso do Hormocentro, traria inúmeros benefícios para Hormocentro, NKB e Grupo Fleury.

Como na Unidade de Negócio NKB o BSC só é definido e apresentado às principais lideranças, sem realmente fazer parte das praças onde a meta está estabelecida, este projeto traria ao Hormocentro:

- I. A oportunidade de ser o piloto na implantação do BSC na NKB alinhado ao grupo
- II. Uma melhoria no Hormocentro
- III. Conscientização dos colaboradores sobre os ganhos na utilização do BSC
- IV. Um resultado satisfatório no cumprimento das metas, gerando estímulo ao pessoal

A conclusão da aluna durante o diagnóstico, o estudo bibliográfico e o planejamento da implantação, é de que, o Laboratório Hormocentro possui os recursos necessários para que o Balanced Scorecard seja implementado nas quatro perspectivas, sendo de grande valia para o aprimoramento da qualidade.

6. BIBLIOGRAFIA

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. 7.Ed. São Paulo: Campus

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P; *Organização Orientada para Estratégia*. 13 Ed. São Paulo: Campus

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P; *Kaplan e Norton na Prática*. 10 Ed. São Paulo: Campus

CAMPOS, Vicente Falconi; *TQC Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)*. 4 Ed. Belo Horizonte: QFCO

UFPR; *Normas Para Apresentação de Documentos Científicos*. 2 Ed. Curitiba: UFPR

DELLARETTI FILHO, Osmário; *As Sete Ferramentas do Planejamento da Qualidade*. Belo Horizonte: Fundação Chsristiano Ottoni. 1996

O Symnetics; *O que é Balanced Scorecard*; Disponível em: <http://www.symnetics.com.br>; Acesso em: 21.set.2008

Balanced Scorecard é uma metodologia disponível e aceita no mercado desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard. Acesso em: 25.set.2008

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P; *Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard*; Disponível em: <http://www.administradores.com.br/livros/ mapas estrategicos balanced scorecard/350/>. Acesso em: 01.out.2008